

Henk Volberda is hoogleraar Strategisch Management en Business Policy en voorzitter van de vakgroep Strategisch Management en Business Environment aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit. Frans van den Bosch is eveneens hoogleraar Management bij het hierboven genoemde instituut.

Translated and reprinted by permission of *EBF*. This article was originally published under the English title: 'Mastering strategic renewal – lessons from the financial services sector', by Henk Volberda and Frans van den Bosch, in issue 11, autumn 2002, pp. 52-57.

Trefwoorden

STRATEGISCH MANAGEMENT

ORGANISATIEVERNIEUWING

MARKTPERSPECTIEVEN

Het managen van strategische vernieuwing

LESSEN UIT DE FINANCIËLE DIENSTENSECTOR

Recent onderzoek leert dat financiële instituten per land verschillend reageren op nieuwe wetgeving of technologie. Daarbij wordt de afstand tussen 'first movers' en 'volgers' snel kleiner en loopt zowel het aantal als het tempo van vernieuwingsoperaties op. Om zich aan te passen aan veranderingen in regulering en technologie staan vier ideaal-typen van strategische vernieuwingswegen open. De 'opkomende' en de 'gestuurde' vernieuwingswegen worden al veel toegepast door grote financiële dienstverleners, maar het is de vraag of ze nog passen bij de marktturbulentie van morgen. Wellicht zijn daarin de 'gefaciliteerde' of de 'transformatieve vernieuwingsweg' een betere optie.

Hoe verzoenen grote veelvormige bedrijven in de financiële dienstensector de conflicterende belangen van het realiseren van winsten voor vandaag met de flexibiliteit die nodig is om je aan te passen aan de situatie van morgen? Winsten voor vandaag vragen om orde, controle en stabiliteit; aanpassing aan morgen vereist flexibiliteit en creativiteit bij de zoektocht naar toegevoegde waarde. In de Europese financiële dienstverlening treden deze tegengestelde tendensen steeds meer aan het licht. Grote gevestigde financiële spelers lijken goed in staat het heden te exploiteren, maar veel minder in staat in te spelen op de toekomst. Waarom is dat zo, en wat kan eraan worden gedaan?

In 1998 startte het Erasmus Strategic Renewal Centre een internationaal onderzoeksprogramma, gefinancierd door het bestuur van de Rotterdamse Erasmus Universiteit. Het onderzoek richtte zich zowel op de grootste Europese bedrijven als op nieuwkomers in de financiële dienstensector. Zes Europese business schools

(naast de Erasmus Universiteit ook Bocconi uit Milaan, City University uit Londen, HEC uit Parijs, Jönköping International Business School en de Norwegian School of Management) namen eraan deel, waardoor het pan-Europese karakter van het programma verzekerd was. Het project moest antwoord geven op de vragen of en hoe financiële instituties veranderen onder invloed van overheden en regulering, en op de vraag hoe ze reageren op technologische veranderingen en veranderende consumentvoorkeuren.

Europese financiële diensten – een veranderend landschap

Het landschap van de Europese financiële diensten verandert ingrijpend. Tot midden jaren tachtig werd de Europese financiële dienstensector gekarakteriseerd door de belangrijke rol die de overheid speelde en door de vele institutione-

le beperkingen en reguleringen van de activiteiten op de thuismarkt, de buitenlandse markten en tussen verschillende sectoren van de financiële dienstverleners. Het deregulerings- en harmoniseringsproces van de financiële dienstensector ging stap voor stap en verschilde enorm tussen verschillende Europese landen.

Figuur 1 laat zien dat het Verenigd Koninkrijk de Europese leider is als het gaat om het realiseren van aanpassingen aan nieuwe regulering, op de voet gevolgd door Nederland. Het Verenigd Koninkrijk zette deregulering in om concurrentie in haar financiële dienstensector te promoten. Maar Zweden komt er als beste uit als het gaat om snelle toepassing van nieuwe technologie (zoals netwerken van automatische telmachines, bankieren op afstand, banken zonder filialen en dergelijke), opnieuw gevolgd door Nederland en het Verenigd Koninkrijk.

Frankrijk en Italië staan op de laatste plekken bij zowel nieuwe regulering als technologische verandering. De relatief lage notering van Zweden bij de doorvoeren van nieuwe wetgeving kan worden verklaard door de late toetreding tot de Europese Unie.

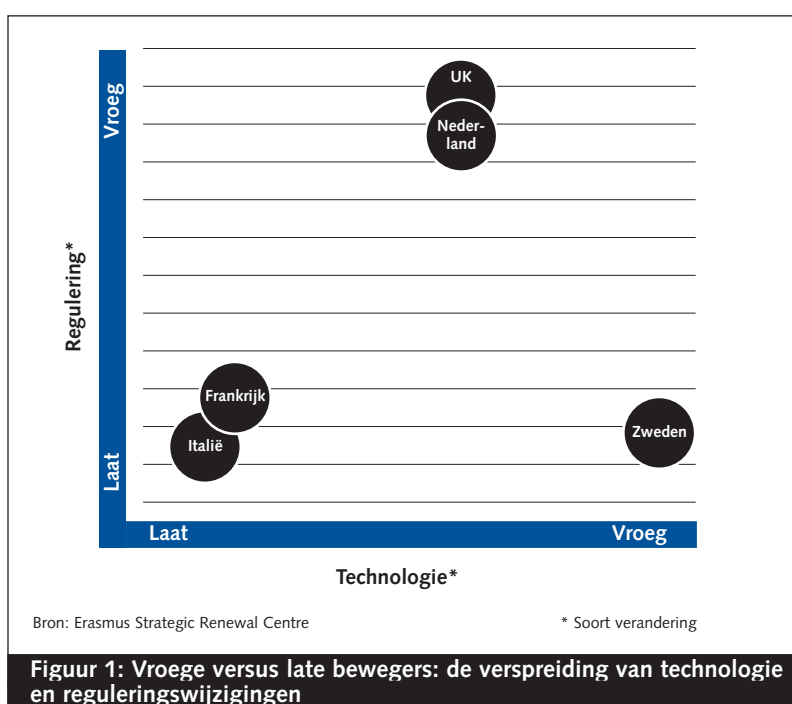
Diffusiepatronen verschillen dus per land. Om veranderingen in de mate van diffusie van nieuwe regulering of technologieën te ontdekken, telden we het tijdsverloop voor iedere indicator in de vijf landen. Figuur 2a laat de toegenomen diffusiesnelheid van de reguleringsmaatregelen zien. Terwijl het tijdsverloop tussen de introductie en toepassing van gedereguleerde rentetarieven en geliberaliseerde kapitaalstromen in sommige landen in het begin van de jaren tachtig opliep tot wel elf jaar, bedroeg de diffusieperiode voor nieuwe beleidsregulering in het midden van de jaren negentig hooguit twee jaar. De diffusiesnelheid was niet alleen met een factor vijf toegenomen, maar leek een gelijkvormiger patroon te volgen in de onderzochte landen. De trend is minder vastomlijnd als het gaat om de diffusiesnelheid van recente technologische ontwikkelingen.

Figuur 2b geeft niettemin het beeld dat hoe recenter de technologische ontwikkelingen (zoals internetbankieren) zijn, des te sneller de adoptie ervan gaat in vergelijking met oudere technologieën als de ATM-netwerken. Aan het begin van de jaren zeventig was het gemiddelde

Belangrijke opmerkingen

- Het Verenigd Koninkrijk en Nederland lopen binnen de Europese financiële dienstensector voorop als het gaat om het reageren op veranderingen in regulering of van technologie. Maar Frankrijk en Italië, die relatief laat in beweging komen, beginnen hun achterstand in te halen.
- Ondernemingen met veel units kunnen kiezen uit vier wegen bij hun zoektocht naar strategische vernieuwing.
- De vier wegen noemen we Opkomende, Gestuurde, Gefaciliteerde en Transformationele vernieuwing.
- De Nederlandse Rabobank is een voorbeeld van een organisatie die de afgelopen tien jaar heeft ingezet op een transitie van Gestuurde naar Transformationele Vernieuwing. ING heeft geprobeerd de transitie te maken van Opkomend naar Gefaciliteerd.

tijdsverschil tussen de eersten die met ATM gingen werken en de volgers ongeveer twaalf jaar. In het midden van de jaren negentig was het gemiddelde tijdsverschil rond de introductie van internetbankieren ongeveer twee jaar. Uitgaande van deze cijfers zou je kunnen concluderen dat de diffusiesnelheid van technologische ontwikkelingen ongeveer zesmaal zo hoog werd. Deze inleidende resultaten suggereren een proces van Europese convergentie waarbij regulerings- en



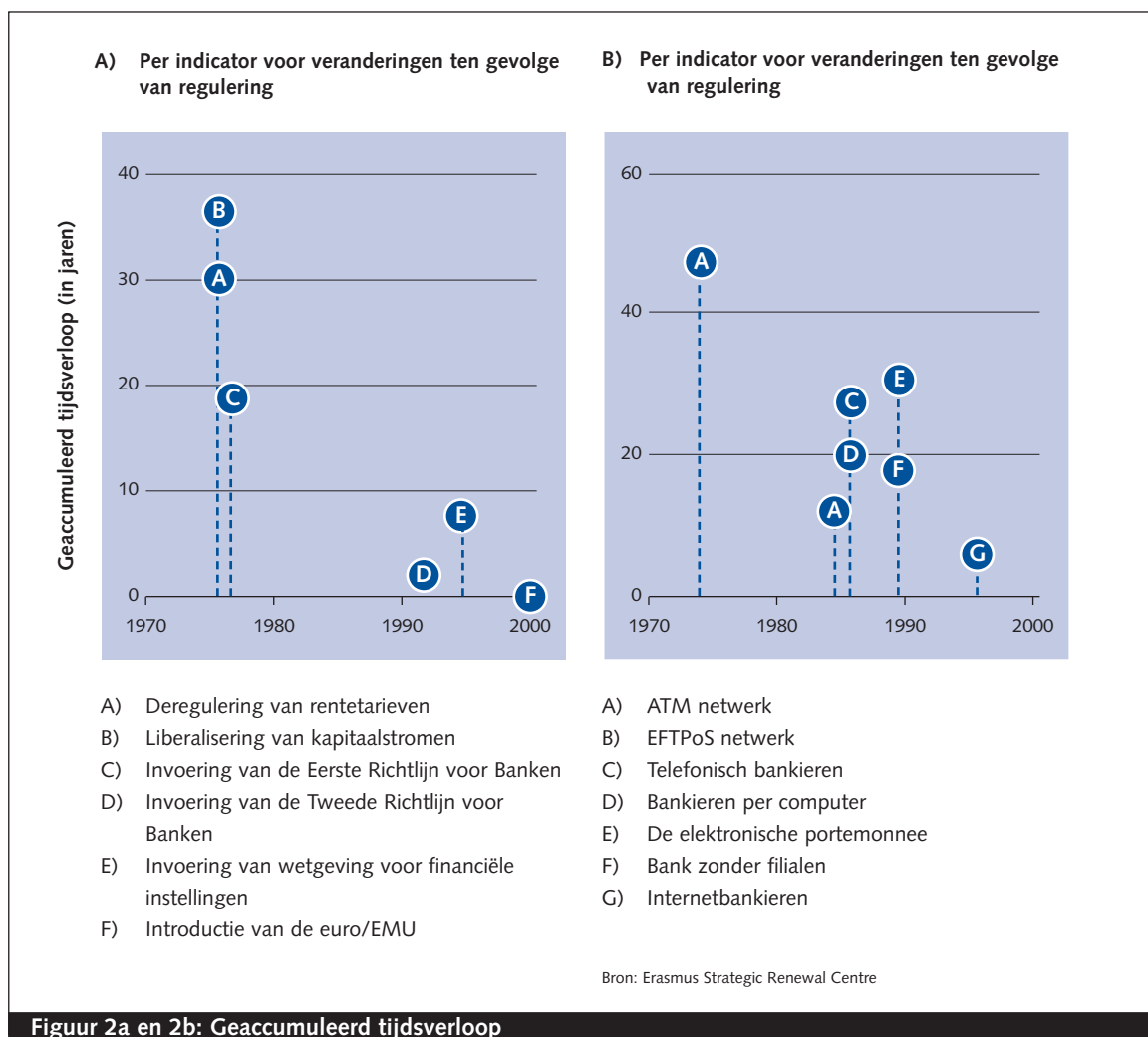
technologieveranderingen zich steeds sneller over EU-landen verspreiden.

Dynamisch landschap in 21e eeuw

Wij geloven dat de Europese financiële dienstensector in de 21e eeuw een nieuw turbulentieniveau zal bereiken. Het consolidatieproces van de afgelopen tien jaar leek een hoofdzakelijk binnenlandse focus te hebben, gericht op het bereiken van schaalvoordelen en verdediging van het aandeel in de nationale markt. Van de onderzochte landen bleek dit proces het meest uitgesproken in Nederland en Zweden, wat waarschijnlijk een nieuwe golf van zowel grens- als sectoroverschrijdende consolidatie zal opleveren in nabije markten en sectoren. Baanbrekende technologieën, nieuwe businessmodellen en strategische allianties zouden wel eens voor een deel in de plaats kunnen komen van vaak moeilijk te managen fusies en overnames als het erom gaat financiële diensten 24 uur per etmaal aan te bie-

den aan klanten, waar dan ook. Maar informatietechnologie is op zichzelf nog geen panacee. Het is in de eerste plaats een middel om een bankstrategie langs verschillende kanalen mogelijk te maken. Zoals Klinkerman opmerkt in *The electronic stampede* (1996) worden de kosten van elektronische bankoperaties geschat tussen 25 tot 30 procent van de kosten van het voorzien in traditionele bancaire diensten in heuse kantoren. Deze kansen zullen ook niet-financiële spelers als GE en Microsoft, telecombedrijven als KPN en Vodafone en Europese winkelbedrijven als Ahold, Sainsbury's en Tesco aanmoedigen om hun belangen in de financiële dienstensector te vergroten.

De confrontatie tussen deze niet-financiële spelers en de gevestigde bedrijven – beide zoekend naar strategische vernieuwingsmogelijkheden – zal leiden tot een nog dynamischer en onderling afhankelijk financieel dienstenlandschap, waarin de grenzen zullen vervagen.



Financiële instituten in het Verenigd Koninkrijk en in Nederland – kuddegedrag

Hoe vernieuwen leidende dienstenfirma's zich – gezien hun *first-mover*-gedrag – in het Verenigd Koninkrijk en in Nederland? We definiëren strategische vernieuwing breed als *de activiteiten die deze bedrijven ondernamen om hun afhankelijkheid van een bepaald pad te veranderen, teneinde hun competenties in lijn te brengen met de nieuwe omgeving, en hun concurrentievoordeel te vergroten*. In dit verband richtte onze empirische aanpak zich op het ontwikkelen van en meten met een nieuwe metriek om inzicht te krijgen in sleutelattributen voor strategische vernieuwing om daarmee analyse

als het gaat om interne vernieuwing of externe vernieuwing middels acquisities. Acties werden onderverdeeld in nieuwe business ventures, sluiting van kantoren, het reorganiseren van activiteiten en nieuwe (eigen) productlanceringen versus fusie, overnames, joint ventures en allianties (alles extern).

2. *De inhoudelijke metriek van strategische vernieuwing*: exploratie- versus exploitatietype actie. In een artikel uit 1991, 'Exploration and exploitation in organizational learning', stelt J. March dat exploitatie hoofdzakelijk gerelateerd is aan verfijning en verbetering van de efficiency van bestaande activiteiten, terwijl exploratie is gerelateerd aan zoek- en innovatie-activiteiten. Exploratieve acties worden dus gedefinieerd als vernieuwingsacties die nieuwe

De vormen van een nieuw, ruiger landschap beginnen zich af te tekenen. De uitdaging voor gevestigde spelers zal zowel bestaan uit concurrentie als samenwerking met nieuwkomers

en vergelijking van strategische vernieuwingsprocessen binnen en tussen bedrijven over een bepaalde periode en in verschillende landen te faciliteren. Omdat managers zich doorgaans hun successen beter weten te herinneren dan hun mislukkingen hebben we onze metriek zo ontworpen dat de werkelijke acties van een bedrijf worden gewogen en niet de acties zoals ze worden waargenomen. Dat maakte het voor ons mogelijk het daadwerkelijke gedrag van bedrijven te bestuderen en aan ex post rationalisaties voorbij te gaan. Onze metriek omvat acties die bevestigd zijn in jaarverslagen en in de Financial Times, gedurende de periode 1990-1997, waardoor alleen die handelingen zijn geboekstaafd die werkelijk plaatsvonden, in plaats van af te gaan op voorgestelde activiteiten en speculatieve verslagen. Verschillende experts zijn door ons ingeschakeld om onze classificaties, data en bevindingen te controleren. Voor het analyseren van de gegevens maakten we gebruik van NUD*IST-software. We keken in het bijzonder naar drie meetbare eenheden van strategische vernieuwing:

1. *De contextmetriek van strategische vernieuwing*: interne versus externe acties. Deze eenheid analyseert de keuzes die bedrijven maken

activiteiten toevoegen aan het bestaande repertoire van de organisatie, of die de geografische reikwijdte van het bedrijf vergroten.

Voorbeelden zijn internetbankieren of het betreden van de verzekeringsmarkt door een bank. Exploitatieacties worden gedefinieerd als vernieuwingsacties die verdergaan op het bestaande scala aan activiteiten, die vallen binnen de bestaande geografische reikwijdte, of die activiteiten rationaliseren. Daaronder vallen kostenbesparingen, de dissolutie van een productbe-reik, verkoop van activiteiten en steeds grotere fusies of overnames.

3. *De procesmetriek van strategische vernieuwing*. Om het proces van strategische vernieuwing te onderzoeken hebben we de snelheid van vernieuwingsacties onder de loep genomen door het aantal daarvan in een bepaalde periode te tellen.

Figuur 3 laat zien waar de Nederlandse en Britse bedrijven staan als je deze twee strategische vernieuwingsdimensies bepaalt. De horizontale as laat de gemiddelde extern/intern-ratio zien gedurende de acht jaar waarop het onderzoek zich richtte. De verticale as beeldt de gemiddelde exploratie/exploitatie-ratio uit.

Kudgedrag op bedrijfstakniveau – een gedeelde passie voor exploitatie

Het eerste dat opvalt is dat van de acht onderzochte bedrijven er zeven gemiddeld een tamelijk gelijkende exploratie/exploitatie-ratio hebben. Dat suggereert een gemeenschappelijke instelling die specifiek is voor de bedrijfstak, in ieder geval als het gaat om de inhoud van strategische vernieuwing. De resultaten lieten een duidelijke voorkeur zien voor het optimaal gebruikmaken van routine en middelen, in tegenstelling tot het veranderen van routines en het ontwikkelen van nieuwe resources en competenties. Een dergelijke overeenkomst binnen de bedrijfstak van financiële dienstverlening, bovendien verspreid over twee landen, was niet echt voorzien, omdat onze keuze verzekeringsmaatschappijen en banken uit verschillende sectoren van de bedrijfstak omvatte, gebonden aan afwijkende wetgeving, met verschillende vaardigheden, competenties, een ander historische investeringsbeleid en vaste structuren.

Kudgedrag op nationaal niveau – overeenkomstige extern/intern-ratio's binnen landen

Een tweede significante ontdekking is dat vier van de vijf Nederlandse bedrijven (te weten ABN AMRO, Aegon, Fortis en de Rabobank) een voorkeur laten zien voor het gebruikmaken van externe acties, terwijl bedrijven uit het

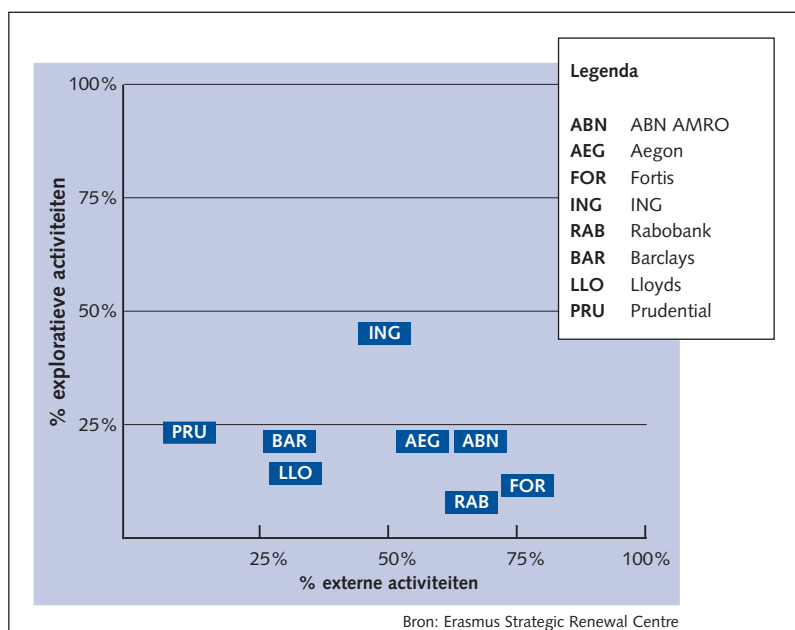
Verenigd Koninkrijk een omgekeerde voorkeur laten zien. De Nederlandse voorkeur voor externe acties is uitgesproken, met tweemaal zoveel externe als interne acties. De Britse bedrijven daarentegen maakten gebruik van tweemaal meer interne dan externe acties. Hoewel het geen verbazing wekt dat bedrijven verschillen bij de inzet van externe danwel interne vernieuwingsacties, is het wel opmerkelijk dat zich duidelijk landelijke effecten aftekenen, die bijdragen aan een verklaring van dit verschijnsel.

De keus voor managers – uitwoongedrag en verschillen met betrekking tot snelheid

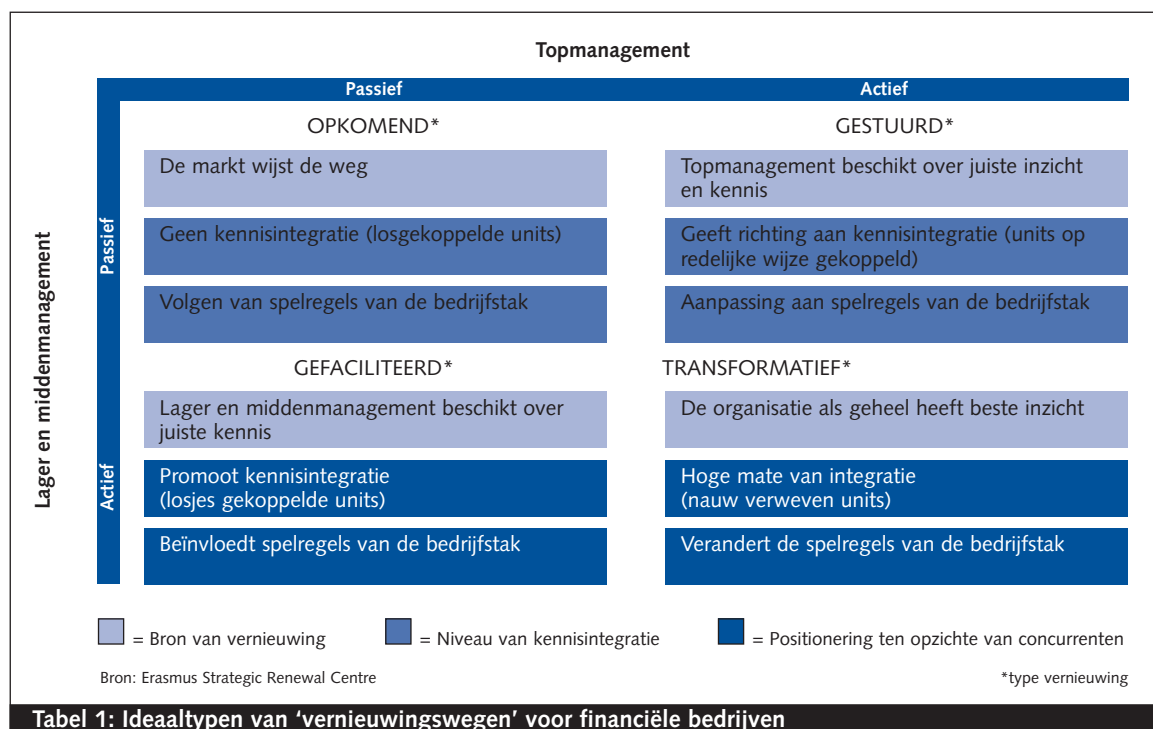
Los van de overeenkomsten, verschillen de hier beoordeelde bedrijven aanzienlijk als het gaat om het tempo van vernieuwing. Onder de Nederlandse firma's heeft Aegon gemiddeld drie vernieuwingsacties per jaar, maar ABN AMRO heeft er wel tien. Soortgelijke verschillen zie je ook bij de Britse bedrijven: Barclays kent een gemiddelde van ongeveer zeventien acties per jaar, terwijl het gemiddelde van Prudential's ongeveer zes is (een opvallende uitzondering in onze verzameling bedrijven vormt ING vanwege haar significant hoger dan gemiddelde exploratie/exploitatie-ratio). Deze verschillen hingen in zekere mate samen met zaken rond financieel besef, te oordelen naar het relatieve aantal passages over financiële uitspraken in het Directieverslag. Anders gezegd, financieel bewustere bedrijven als ABN AMRO en Barclays, met een sterke focus op shareholder value, lijken meer vernieuwingsacties per tijdperiode te ondernemen.

Het op gang brengen van vernieuwingsoperaties in gevestigde bedrijven

Deze bevindingen roepen de voor managers belangrijke vraag op of er een optimale vernieuwingsoperatie bestaat of meerdere operaties die naar hetzelfde doel leiden. Door verschillende graden van omgevingsselectie en management-aanpassing te combineren, onderscheidden we vier vernieuwingswegen die managers van multi-unit bedrijven kunnen gebruiken als een



Figuur 3: Exploratieve activiteiten versus externe vernieuwing



Tabel 1: Ideaaltypen van 'vernieuwingswegen' voor financiële bedrijven

gids om hun denken te richten (zie tabel 1): een opkomende, gestuurde, gefaciliteerde en transformatieve weg.

Twee van deze wegen, opkomende en gestuurde vernieuwing, worden duidelijk geassocieerd met wat veel banken vandaag de dag doen. Ze worden beide gekenmerkt door passief front en middel lijnmanagement (zie tabel 1).

De opkomende vernieuwingsweg: volgt de markt.

Deze wijze van vernieuwen is geworteld in de veronderstelling dat sommige managers geloven dat ze in essentie naar buiten georiënteerd of passief moeten zijn; hun rol is het versterken van marktkrachten en marktsignalen, waarvan de unitmanagers profiteren. Topmanagers bepalen bijvoorbeeld hun businesstargets op basis van winsten, in plaats van op interne processen als het tempo van nieuwe productontwikkeling. Hun midden- en unitmanagers worden dan beloond met bonussen die nauw met die targets zijn verbonden. We namen waar dat ING Bank deze benadering in de vroege jaren negentig hanteerde. De opkomende weg kent lage administratiekosten en is algemeen onder veel goed presterende conglomeraten in stabiele, rijpe omgevingen. Onderdelen doen het vaak heel goed op de korte termijn, nauwkeurig de vaardigheden selecterend om maximale omzet te

genereren. Falen kent duidelijke sancties: als een divisie of eenheid wordt 'uit'-geselecteerd, wordt deze gesloten, verkocht of, wat middelen betreft, uitgeknepen. De opkomende weg wordt meestal gepropageerd in termen van toepasbaarheid bij het omgaan met rijpe, langzaam bewegende omgevingen; met daarbij nauwelijks aantoonbare synergie tussen eenheden, die niet door de markt worden veroorzaakt. Het voordeel van de opkomende benadering is het vermijden van de bijziendheid die voorkomt uit het gebonden zijn aan bepaalde ideeën of noties: een val waar rijpe ondernemingen voor uit moeten kijken, zelfs in rijpe omgevingen. Historisch hebben veel financiële servicefirma's, zoals Barclays en ING, deze benadering gehanteerd bij stabiele condities binnen de bedrijfstak. Het is de vraag of deze benadering wel zo gepast is in veranderlijke omgevingen waar je het moet hebben van synergie.

Gestuurde vernieuwingswegen – topmanagers moeten de controle bewaren

Bij gestuurde vernieuwingsprocessen gaan topmanagers ervan uit dat ze een zekere macht hebben over hun omgeving. In dit perspectief worden vernieuwingsacties aangestuurd door a priori bedoelingen van managers, die via de hiërarchie worden doorgegeven aan de organi-

Het is de vraag of het volgen van de markt de meest gepaste benadering is in veranderlijke omgevingen waar je het moet hebben van synergie

satie. Een sleutelrol voor het management is hierbij het voorzien in een doel of een strategische intentie om zo het vernieuwingsproces binnen de veelvormige onderneming te sturen. Als gevolg van top-down strategievorming voeren veelvormige ondernemingen hun veranderingen bewust door, zich aanpassend aan de concurrentieomgeving, waarbij het topmanagement expliciet de balans tussen exploratie en exploitatie bewaakt door nieuwe competenties in te brengen in sommige units, en gebruik te maken van goed ontwikkelde competenties elders in de onderneming.

Rabobank is een voorbeeld van een bedrijf dat dit perspectief koos gedurende de eerste helft van de jaren negentig. Het topmanagement van de in Nederland gevestigde coöperatieve bank orkestreerde en organiseerde de veranderingsprocessen waardoor kennisintegratie tussen half-autonoom opererende onderdelen werd mogelijk gemaakt. Het topmanagement richtte zich bewust op een omslag naar een totaal klantgedreven organisatie. De periode van Lloyds/TSB onder Sir Brian Pitman lijkt ook sterk op het gestuurde vernieuwings ideaal. Zijn verrijkende visie op de bedrijfstak resulteerde in de groei van Lloyds/TSB van de kleinste clearing bank tot de succesrijkste en winstgevendste financiële speler in het Verenigd Koninkrijk. Zijn invloed was zo sterk dat managers van Lloyds geneigd waren beslissingen te nemen waarvan ze dachten dat Pitman die zou nemen, in plaats van op hun eigen oordeel te vertrouwen. Gestuurde vernieuwing leidt altijd tot een heroverweging van de manier waarop units zijn gestructureerd. Het beïnvloedt ook de manier waarop resources intern worden toegewezen. Het topmanagement kan in zo'n geval een voorkeur hebben voor een bepaald organisatieontwerp (zoals de matrix) of een norm voor kapitaalallocatie (x % voor nieuwe producten, y% voor het verbeteren van processen). Het topmanagement heeft altijd als argument dat hoogst geïntegreerde bedrijven sturing en hiërarchie nodig hebben om interne verandering te regule-

ren; zorgvuldige coördinatie is van groot belang om te voorkomen dat verschillende units zich in andere richtingen bewegen. Het risico van *paralysis by analysis* is altijd aanwezig, waardoor deze weg lastig is te gaan in dynamische, snel veranderende omgevingen. Gestuurde vernieuwing lijkt met name gepast voor bedrijven die gestage groei of teruggang kennen, waar de voordelen van hiërarchie in termen van formele planning en controle volledig kunnen worden gerealiseerd.

Maar wat kunnen organisaties doen in situaties waarin het volgen van de markt niet voldoet of waar topmanagers geen controle uitoefenen? De andere twee wegen, gefaciliteerde en transformatieve vernieuwing, bieden een helderder perspectief op mogelijke patronen voor de toekomst. Ze komen veel minder voor in rijpe omgevingen en betekenen een grote uitdaging voor het traditionele managementdenken. Ze vragen van frontlijn- en middenmanagers een meer actieve rol. Het zijn complexere, co-evolutionaire en subtiële benaderingen van management.

Gefaciliteerde Vernieuwingswegen – vergroot de variëteit aan vernieuwings-initiatieven

Bij de gefaciliteerde vernieuwingsweg zijn de lagere managementlagen betrokken bij de keuzes en de mechaniek van vernieuwing. De rol van het topmanagement is een strategische context te bieden die helpt bij het ondersteunen en selecteren van veelbelovende vernieuwingsprojecten. Dat kan door ervoor te zorgen dat initiatief in de frontlijn maximaal wordt gewaardeerd. De logica van deze weg is dat managers in de frontlijn beschikken over de meest actuele kennis en expertise en dichterbij staan bij de routines en informatiebronnen die van cruciaal belang zijn voor de uitkomst van innovaties. Het topmanagement kan een rol van legitimator achteraf of scheidsrechter op zich nemen, waarbij het de initiatieven van onderop ondersteunt. Bij de gefaciliteerde vernieuwingsweg zijn winst-

targets en marktaandeel niet langer de enige meetbare doelen. Ze worden vervangen door een evenwichtiger intern/extern-perspectief, waarbij acties als de frequentie van nieuwe producten- en dienstenintroducties inbegrepen zijn. Dat geldt ook voor doelen als het aandeel van nieuwe ideeën in de opbrengsten. Het topmanagement kan interveniëren bij het leiden van de structuur van de units en organisatievormen suggereren of daarop aansturen. Zoals de Financial Times-journalist Christopher Brown-Humes indertijd opmerkte, was het vestigen van Egg in 1995 (Prudential Bank zonder filialen) een voorbeeld daarvan. De bank was opgezet door de mensen die haar zouden runnen. Om flexibiliteit mogelijk te maken gebeurde het planproces stap voor stap in plaats van uit te gaan van een masterplan. De medebetrokkenheid van de toekomstige managers en werkne-

Transformatieve Vernieuwingswegen: zet een ondernemingsbreed vernieuwingsproces in beweging

Bij de transformatieve vernieuwingsweg is het topmanagement nog wel van mening dat het de omgeving kan beïnvloeden, maar gelooft het tegelijk in nauwe samenwerking met de lagere niveaus. Transformatieve vernieuwingswegen worden geassocieerd met het afrekenen met gevestigde noties, het aanleren van nieuwe denkwijzen en mindsets, nieuwe technologieën en bepaalde vormen van ondernemerschap binnen de organisatie. De literatuur over corporate entrepreneurship laat zien dat hier sprake is van een holistische oefening, waarbij uiteindelijk de hele business wordt betrokken: het vraagt om systeemverandering en niet om aanpassingen binnen de multi-unit onderneming. Deze verandering voltrekt zich cascadegewijs door de hele

Gefaciliteerde vernieuwing past in zeer complexe en dynamische markten waarin een weldoordachte strategie van welke soort dan ook nauwelijks haalbaar lijkt

mers, de afwezigheid van een 'zwarte pietten'-cultuur en een toekomstgerichte instelling hielden zeker mee om van dit project een succes te maken.

In vergelijking met de opkomende wegen zullen bedrijven doorgaans een evenwichtiger portfolio hebben in termen van exploitatie- en exploratie-onderdelen, en leerprocessen waarbij meerdere onderdelen van de onderneming zijn betrokken eenvoudiger maken. Toch kan de geringe invloed van topmanagers en het gebrek aan significante middelen voor het verspreiden van kennis het leerproces binnen de onderneming beperken, meer dan bij andere vernieuwingswegen. Hoewel de gefaciliteerde weg veel moeilijker te hanteren is voor het topmanagement, is hierbij wel het potentieel voor betere resultaten veel groter als sprake is van een turbulente omgeving en de noodzaak voor coördinatie tussen onderdelen. Maar omdat het topmanagement geen directe controle uitoefent over de organisatie is het voor de uit vele units bestaande onderneming moeilijk grootschalige ontwikkelingen in te zetten waarbij centrale coördinatie of synergie tussen onderdelen is vereist.

organisatie en het staat buiten kijf dat organisaties zich cyclisch kunnen bewegen tussen het ene extreme (exploitatie) en het andere (exploratie); met perioden van systemische exploratie als de organisatie zich vernieuwt en haar vaardigheden en competenties verandert. Het ligt daarom voor de hand dat deze vernieuwingsweg wordt gekenmerkt door een gebrek aan balans tussen exploratie en exploitatie.

Bij transformatieve vernieuwing wordt het topmanagementteam geleid door een directeur die veel meer is dan een bestuurder. Hij, of zij, is een leider van een transformatie, die voorop loopt bij het proces maar anderen erbij betreft en met zich meekrijgt. Bij transformatieve vernieuwing moet de hele organisatie betrokken zijn, anders kan de radicale verandering, waarbij nieuwe technologieën en processen horen, niet worden voltrokken. Voor een veelvormige onderneming verschilt deze weg aanzienlijk van de gestuurde vernieuwing. Naast transformatief leiderschap benadrukt het ook het belang van entrepreneurs onder de middenmanagers die zich verbinden met verschillende niveaus van de organisatie. Hier is geen sprake van een bepaald

niveau dat een ander aanstuurt, maar van teamwork tussen niveaus en functies. Voor veel financiële dienstenbedrijven verhindert inertie dat de vernieuwingsweg op een fundamentele manier wordt veranderd. Hoewel bedrijven zulke transitie niet al te vaak kunnen maken, beweren wij dat het op zich wel degelijk mogelijk is. Neem bijvoorbeeld de Rabobank Groep, die in 1998 zijn honderdjarig bestaan vierde. De Rabobank volgde een gestuurde vernieuwingsweg in de eerste helft van de jaren negentig. Het topmanagement zette in op het orkestreren van de integratie van kennis in de organisatie. De onderdelen van de organisatie hadden onderling geen sterke connectie. Toen de Rabobank groeide als gevolg van overnames, zoals die van de coöperatieve verzekeraar Interpolis in 1990, begon ze de trekken te vertonen van een grote gecentraliseerde organisatie. Organisatieonderdelen begonnen te klagen dat het centrum van de organisatie, Rabobank

vormingsproces waarmee het coöperatieve fundament van de Rabobank nieuw leven kon worden ingeblazen. Dat resulteerde in 1999 in een nieuwe 'ambitieverklaring' en dito strategische oriëntatie. Volgens het jaarverslag van 1999 van de Rabobank was het scheppen van synergie tussen de organisatieonderdelen topprioriteit. Daarbij hoorde een meer gedecentraliseerde managementbenadering die resulteerde in een afslanking van het hoofdkwartier. Verder werd besloten dat de nieuwe naam 'Rabobank Groep' beter paste bij de ambitie een netwerk te zijn dan het oude 'Rabobank organisatie'. Ook ING heeft ook haar dominante vernieuwingsmethode in de afgelopen tien jaar veranderd van een hoofdzakelijk opkomende naar een gefaciliteerde weg. Door grootschalige fusie- en overnameactiviteit was ING begin jaren negentig een verzameling losse divisies geworden (Postbank, ING Bank, Nationale Nederlanden). Die hadden allemaal met eigen

Transformatieve vernieuwingswegen worden geassocieerd met het afrekenen met gevestigde noties, het aanleren van nieuwe denkwijzen en mindsets, nieuwe technologieën en bepaalde vormen van ondernemerschap binnen de organisatie

Nederland, haar productgedreven strategieën opdroeg aan de organisatieonderdelen, zoals de lokale banken. In de tweede helft van de jaren negentig zocht de Rabobank Groep het daarom meer in de richting van transformatieve vernieuwing. In 1996 verklaarde de toenmalige CEO dat: 'De hiërarchische piramidale structuur, die de neiging heeft tot uniformiteit te leiden, tot het verleden behoort... Traditionele organisatieconcepten beginnen bij een concentratie van kennis aan de top, waarna de kennis via de hiërarchische weg naar beneden wordt geleid. Door de verspreiding van kennis is het onmogelijk en onnodig geworden om organisaties van bovenaf te managen... Daarom is het beter te denken in termen van een netwerk. De organisatie als een systeem van relaties tussen mensen, die samen een gedeeld idee willen realiseren.' Deze transformatieve vernieuwing werd verder versneld door een ondernemingsbreed besluit-

externe marktfactoren te maken. Het topmanagement van ING legde uitsluitend de nadruk op financiële prestatiecriteria. De diverse divisies werden niet actief opnieuw ontworpen. In die periode volgde ING duidelijk de opkomende vernieuwingsweg. Maar in de tweede helft van het afgelopen decennium en in het bijzonder in 1999 en 2000 nam het topmanagement een veel actievere rol op zich bij het scheppen van een interne selectieomgeving, die externe marktkrachten (quasi-selectie) weerspiegelden. Managers van de organisatorische onderdelen kregen meer eigen verantwoordelijkheid om kennisintegratie tussen voorheen losjes verbonden units te bevorderen. Momenteel is de vernieuwingsweg van ING – uitzonderlijk voor een grote Europese bank – in transitie van opkomend naar gefaciliteerd.

Welke weg naar de toekomst?

Is een van deze geïdealiseerde wegen succesvoller dan de andere vernieuwingswegen? De opkomende vernieuwingsweg staat voor een uiterste, waarbij het topmanagement de druk van de markt verheft. Daarbij worden vaak rigoureuzere standaards opgelegd dan bij andere wegen. Het staat vast dat de financiële bedrijven het gedurende lange tijd goed hebben gedaan met zulke opkomende wegen. Gestuurde vernieuwing lijkt vooral gepast te zijn voor bedrijven met gestage groei of teruggang, waarbij de voordelen van hiërarchie in termen van formele planning en controle geheel kunnen worden gerealiseerd. Maar bij deze opkomende en gestuurde wegen kunnen bedrijven op zijn best de spelregels van de bedrijfstak volgen of overnemen.

Bij transformatieve vernieuwing daarentegen, waarbij frontlijnmanagers het intensiefst samenwerken met topmanagers, is het leerproces heel intensief, wat leidt tot exploratie en vernieuwing. Hierbij ziet het topmanagement zijn rol als inspirator van nieuw gedragsvormen: het is zelfs mogelijk dat de spelregels van de bedrijfstak zo worden veranderd. Als ontwikkelingsmodel komt het ideaal over, maar er lijken minpunten te zijn. Wij denken dan aan een mindere omgang met technologische discontinuïteit.

Ook is deze weg misschien niet houdbaar over een langere periode, omdat er een enorme inzet nodig is van alle betrokken partijen. Het bedrijf gaat op en neer tussen extremen van exploratie en exploitatie, waardoor je het uiterste vraagt van het management. Aan de andere kant presenteren wetenschappers die gespecialiseerd zijn

in de complexiteitstheorie bewijs dat de gefaciliteerde vernieuwing heel effectief kan zijn en weleens het landschap van de toekomst zou kunnen domineren. Vernieuwing gaat heel snel, beweren zij, als het topmanagement kleine aanpassingen pleegt in een bekend ritme, waarbij de portfolio van units opnieuw wordt gecombineerd, zodat nieuwe dingen bewust worden gegenereerd zonder dat de beste elementen van eerdere ervaringen opzij worden geschoven. Topmanagers gaan indirect met unitmanagers om, waarbij wordt geprofiteerd van de neiging tot ontelbare lokale interacties voor zelforganisatie in de richting van een coherent patroon. In plaats van het patroon te vormen dat strategische vernieuwing uitmaakt (gestuurde vernieuwing) vormen managers de context waarbinnen het ontstaat, waarbij het co-evolutionaire proces wordt versneld.

Meer keus voor managers

Onze wegen bevatten lessen voor managers in de praktijk en voor degenen die ze onderwijzen. Door het neerzetten van de benchmark van 'selectie', waarbij managers worden gezien als passieve actoren, afhankelijk van een te volgen pad, laten we zien dat er echte keuzen zijn, zowel expliciete als impliciete. Ze verschillen allemaal van elkaar qua voordelen en kosten, en kunnen verschillen in doeltreffendheid afhankelijk van stimuli uit de omgeving. Daarom impliceren ze allemaal andere rollen voor top- en frontlijnmanagers.

Vertaling: Bas Donker van Heel